

Les stratégies de développement organisationnel

Organization Development Strategies

Laurent Bélanger

Volume 27, numéro 4, 1972

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028330ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028330ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, L. (1972). Les stratégies de développement organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(4), 633–654.

<https://doi.org/10.7202/028330ar>

Résumé de l'article

L'auteur tente de réaliser une mise en ordre des connaissances accumulées au cours de la dernière décennie dans le domaine du développement organisationnel. Après avoir établi une distinction entre approche globale et stratégies particulières, il procède à l'analyse de ces dernières pour en dégager la nature, les similitudes et les différences.

Les stratégies de développement organisationnel

Laurent Bélanger

L'auteur tente de réaliser une mise en ordre des connaissances accumulées au cours de la dernière décade dans le domaine du développement organisationnel. Après avoir établi une distinction entre approche globale et stratégies particulières, il procède à l'analyse de ces dernières pour en dégager la nature, les similitudes et les différences.

Dans l'optique des théoriciens en sciences du comportement, l'efficacité ou la santé d'une organisation origine dans sa capacité de solutionner ses problèmes internes et de s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Cette capacité s'acquiert et se développe au moment où les individus et les groupes acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement. Ces révisions périodiques s'insèrent dans un processus de changement séquentiel que l'on appelle « développement organisationnel ». En d'autres mots, le D.O. est avant tout une *stratégie globale* d'intervention qui porte sur la structure et le fonctionnement d'une institution. Elle est globale premièrement parce qu'elle prend comme cible toute une entreprise ; deuxièmement, parce que, en facilitant la réflexion sur les processus, on en vient à questionner la philosophie de la direction, les objectifs, la structure, de même que la nature des rapports formels et informels. En faisant du D.O. une stratégie globale d'intervention, on n'exclut pas la possibilité de recourir à des stratégies particulières qui s'inspirent des diverses théories en sciences du comportement. Une stratégie particulière se situe du côté de l'approche que l'agent de changement adopte parce qu'il la juge appropriée à une activité spécifique de développement au sein d'une organisation donnée.

BELANGER, Laurent, Ph.D., professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

TABLEAU I
CLASSIFICATION DES STRATÉGIES PARTICULIÈRES DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL SELON
QUATRE CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES

<i>Les approches ou stratégies</i> caracté- ristiques	<i>Recherche- action</i> (LEWIN)	<i>Process- Consultation</i> (SCHEIN)	<i>Techno- Structurale (Socio-Technical Systems) (EMERY-TRIST)</i>	<i>Approche Relationnelle</i> (LORSH- LAWRENCE)	<i>La Socio- Analyse</i> (JAQUES) (Tavistock Inst.)	<i>Orientation Non-directive (- ROGERS)</i> - PAGES - ENRIQUEZ } ARIP
NATURE DE L'APPROCHE	Exploration systématique et exclusive des micro-phénomènes de groupe	Application de la relation d'aide à une prise de conscience des processus de fonctionnement	Stratégie d'intervention sur le système social en tenant compte de la technologie et de l'environnement	Toute structure organisationnelle est fonction des exigences de l'environnement ("CONTINGENT ORGANIZATION")	Aider les gens à mieux voir leurs problèmes en adoptant une attitude interprétative (non-évaluative-feedback) de la part du conseiller	Travail clinique d'exploration en groupe des problèmes de l'entreprise: - communications - conflits interpersonnels
ANTÉCÉDENTS THÉORIQUES	Pragmatisme américain. Conception Hégélienne du devenir social	Développement des sciences du comportement: - leadership - communication - conflit - non-directivité en clinique	Théorie de l'organisation - modèle mécanique - modèle organique Analyse des variables de structure	Application d'un schéma de pensée relationnelle dans le domaine des s.c. par opposition à un schéma causal	Méthode psychoanalytique de Freud. Approche clinique rogorienne	Les théories de Carl Rogers, en particulier, "client-centered therapy" appliquée à la relation agent de changement - système client
NIVEAU D'INTERVEN- TION	Le groupe: les attitudes collectives	Fonctionnement des - groupes - organisations	- Culture - Micro-culture - Structure - Technologie - Environnement } Comportement	Organisation Environnement	- Individu - Événements dans les groupes - Structures	Les groupes L'entreprise comme totalité dynamique
OBJECTIFS	Saisir l'impact de la dynamique du groupe sur le comportement individuel des membres	Aider un système-client à mieux saisir et régler les problèmes de fonctionnement	Harmonisation de la technologie de l'environnement avec les variables du système social	Réaliser une "adéquacité" des structures aux exigences de l'environnement	Aider un groupe ou une organisation à conceptualiser une situation recherchée et le motiver dans la poursuite de cette situation	Explorer les problèmes de communications et rechercher des solutions par le groupe

Cette approche consiste dans l'exploitation d'un cadre de référence théorique élaboré par ceux qui s'intéressent à l'analyse organisationnelle. Même si quelques-uns prétendent qu'il existe autant d'approches que de théoriciens en sciences du comportement, il est quand même possible de décrire les caractéristiques de celles qui sont plus connues. À cette fin, nous avons établi une grille qui se lit de la manière suivante :

A— Sur l'axe horizontal, nous avons retenu six stratégies particulières :

- 1 – La recherche-action
- 2 – La consultation sur les processus
- 3 – L'approche techno-structurale ou systémique
- 4 – L'approche relationnelle ou la théorie des formes d'organisation appropriées aux exigences de l'environnement
- 5 – La socio-analyse
- 6 – L'orientation non-directive : le groupe de l'Association pour la Recherche en Intervention Psycho-sociologique (ARIP) et le Groupe de Pédagogie Institutionnelle (GPI).

B— Sur l'axe vertical, nous présentons les caractéristiques de chaque stratégie en les regroupant sous les rubriques suivantes :

- 1 – Nature de l'approche ou de la stratégie
- 2 – Les antécédants théoriques
- 3 – Le niveau d'intervention
- 4 – Les objectifs implicites.

LA RECHERCHE – ACTION

Nature de l'approche

L'expression recherche-action origine des travaux de Kurt Lewin¹ sur la dynamique interne des groupes dans un environnement donné. En opposant recherche en laboratoire à recherche sur le terrain, Lewin en arrive à élaborer une science de la pratique qui introduit la recherche dans tout processus d'action. Selon lui, il est quasiment impossible de disséquer les éléments constitutifs de la vie d'un groupe pour ensuite les reconstituer en laboratoire en vue de dégager l'impact d'un de ces éléments sur la vie interne du groupe. C'est plutôt en vivant la vie du groupe et la modifiant de l'intérieur qu'on réussit à atteindre une compréhension

¹ LEWIN, Kurt, « Décisions de groupe et changement social », dans André Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965, pp. 498-519. LEWIN, Kurt, *Field Theory in Social Science: selected theoretical papers*, New York, Harper, 1951.

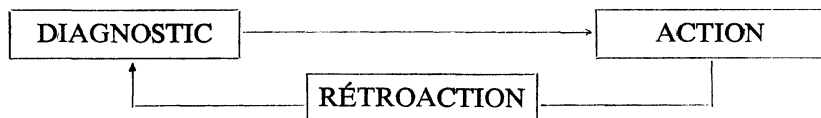
des micro-phénomènes de groupes. Pour ce faire, Lewin a introduit ce qu'il appelle des groupes-témoins qui ont reçu une formation spéciale et qui servent, pour reprendre une expression plus récente, d'agents de changement. Ce faisant, ils peuvent observer du dedans les processus et les mécanismes en jeu dans le groupe et, par la suite, en dégager la signification essentielle. Lewin en arrive ainsi à identifier trois moments de l'évolution d'un groupe :

— le premier est une prise de conscience des résultats de l'action que l'on mène et des modes de fonctionnement du groupe. C'est la phase du dégel ou d'éveil (« unfreezing ») ;

— le deuxième est la recherche des avenues nouvelles et des moyens à prendre pour les exploiter. C'est le « moving » ;

— le dernier est une expérimentation des nouvelles normes et des nouveaux modes de comportement en vue de leur donner un caractère de stabilité : c'est le « freezing ».

Toute activité de développement des organisations qui implique une prise de conscience et remise en cause des modes de fonctionnement d'une institution retient les deux principaux moments de la recherche-action : le diagnostic et les actions correctrices à apporter. Le caractère dynamique du D.O. suppose, en plus, une boucle de rétroaction ou feedback. Une fois les mesures correctrices identifiées et expérimentées, on procède à une évaluation des résultats. On s'engage donc dans un processus qui peut être représenté par le schéma suivant :



Les antécédents théoriques

La recherche-action tire ses fondements du gestaltisme² (théorie de la forme) et d'une conception hégélienne du devenir social. Dans la

² *Gestaltisme* : de l'allemand « gestalt », signifiant structure, forme. Cette école psychologique propose d'appréhender les phénomènes dans leur totalité, sans vouloir dissocier les éléments où ils s'intègrent et hors duquel ils ne signifient plus rien.

première optique, les phénomènes sociaux ne peuvent être appréhendés correctement que si l'on envisage le groupe comme un tout composé de parties différenciées, interdépendantes, interagissantes, chacune fournissant une contribution à la réalisation des objectifs du tout. Par exemple, les attitudes sociales d'un individu ne peuvent être comprises qu'à partir des différents ensembles sociaux dont il fait partie. Et réciproquement, ces ensembles sociaux ne peuvent être compris qu'à partir des individus et des petits groupes concrets qui s'y trouvent englobés.

Dans la deuxième optique, les phénomènes sociaux ne peuvent être compris du dehors. C'est en participant à leur devenir qu'ils deviennent intelligibles. On ne peut modifier la dynamique interne du groupe sans consentement des membres impliqués dans son évolution. La recherche-action, au sens original du terme, exige donc deux comportements différents de la part du chercheur : participer à l'évolution d'un phénomène et prendre un recul pour mieux en saisir la nature et la direction.

Le niveau d'intervention

L'observation des phénomènes sociaux demeure au niveau de l'unité sociale de base qu'est le groupe. Cependant, pour comprendre les attitudes collectives et les comportements, il faut tenir compte des interrelations entre cette unité de base et l'environnement immédiat, i.e. l'ensemble social dont le groupe fait partie. Appliquée au développement des organisations, l'unité de base serait « l'équipe de travail » composée du supérieur hiérarchique et de ses subordonnés immédiats.

Les objectifs visés

La recherche-action cherche à saisir l'impact de la dynamique de groupe sur le comportement individuel des membres. Au cours de ses travaux, Kurt Lewin a ainsi découvert que, pour changer le comportement individuel d'un membre, il faut, au préalable, modifier les attitudes collectives du groupe et ses normes de comportement. En généralisant ce principe à l'échelle des institutions, on doit conclure que le changement organisationnel n'est possible qu'à la condition de remplacer les pressions sociales contraires au changement par d'autres qui disposent les gens à changer. Dans ce cas, le développement organisationnel est un processus qui vise une modification de la culture d'une organisation par une interrogation permanente de sa structure et son fonctionnement.

LA CONSULTATION SUR LES PROCESSUS

Nature de l'approche

L'expression « Process Consultation » traduit une stratégie particulière développée par le professeur Schein³. Cette approche se caractérise par « un ensemble d'activités susceptibles d'aider le client à mieux percevoir, comprendre et corriger les différents processus qui ont cours dans son milieu ». Entre le système-client et le consultant, une relation d'aide se développe, qui repose sur les hypothèses suivantes :

- a) Les dirigeants ne peuvent pas toujours identifier ce qui ne va pas et ont besoin d'un aide pour définir les problèmes réels ;
- b) Les administrateurs ignorent souvent l'aide utile que pourrait leur apporter un conseiller ;
- c) Les administrateurs veulent améliorer les choses, mais ils ne savent pas lesquelles et comment s'y prendre ;
- d) Les organisations doivent apprendre à diagnostiquer leurs forces et leurs faiblesses ;
- e) Le conseiller doit faire une étude exhaustive de l'organisation et travailler en commun avec les membres de l'organisation pour suggérer de nouvelles actions de façon valable ;
- f) Le client a besoin de percevoir lui-même les problèmes, d'endosser le diagnostic et d'être engagé dans l'élaboration des solutions.

L'aide que le consultant peut apporter varie selon les différentes activités qui entrent dans un programme de développement planifié. Ces activités, communes à tout effort de développement organisationnel de longue période, s'insèrent dans la séquence suivante :

- Etablissement du contact initial entre le conseiller et le système-client ;
- Définition de la relation, du contrat formel et du contrat psychologique ;
- Choix d'un milieu et d'une méthode de travail ;
- Diagnostic : collection de données et interprétation ;
- Intervention proprement dite ;
- Diminution de l'engagement de la part du conseiller ;
- Terminaison de la relation.

³ SCHEIN, E., *Process Consultation : its Role in Organization Development*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co. 1969. Cette stratégie a été adoptée au Québec par le Centre de Formation et de Consultation.

Dans l'optique du professeur Schein, l'aide que peut apporter le conseiller porte sur les processus humains où les relations interpersonnelles jouent à plein. On reconnaîtra ici les processus suivants :

- la prise de décision
- les communications
- le leadership et la pratique du commandement
- l'aération et la solution des conflits
- les relations intergroupes.

Les antécédents théoriques

Pour comprendre la relation d'aide qui s'établit entre le conseiller et le système-client, il faut remonter aux exposés de Carl Rogers⁴, sur l'approche non-directive en psychothérapie et en situation éducative. La non-directivité est à la fois une attitude et une stratégie d'intervention. Comme attitude, elle consiste en une disposition à l'endroit du client qui se fonde sur l'hypothèse ou la croyance que ce dernier peut par lui-même effectuer son propre diagnostic pour s'engager dans des modes nouveaux de comportements plus compatibles avec l'image qu'il se fait de lui-même (self-concept). La non-directivité traduit alors une relation dans laquelle une des parties a l'intention de promouvoir chez l'autre la croissance, le développement, la maturité. Nous verrons plus loin la nature de la stratégie non-directive dans le développement des organisations.

Un apport théorique largement utilisé dans la consultation sur les processus est celui des sciences du comportement, en particulier, les études qui couvrent les points suivants :

- l'impact des relations interpersonnelles authentiques ou non sur le processus de décision ;
- les problèmes de communication ;
- la supériorité d'un style de leadership sur un autre ; ou encore, la relativité des styles d'administration face aux exigences des diverses situations administratives.

⁴ ROGERS, Carl, « The Characteristics of a Helping Relationship », dans W. G. Bennis et ali., *The Planning of Change*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, pp. 153-163.

ROGERS, Carl et F.R. DYMOND, « Changes in the Maturity of Behavior as related to therapy », dans *Psychotherapy and Personality Change*, University of Chicago Press, 1954, pp. 215-237.

ROGERS, Carl, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 1968, 286 p.

Le niveau d'intervention

Comme nous venons de le dire, la consultation sur les processus porte sur les relations interpersonnelles et les relations entre les groupes. L'intervention se situe donc d'abord au niveau des différents groupes qui composent l'organisation. En abordant les relations intergroupes, l'intervention se déplace pour se situer à l'échelle de toute l'organisation. L'intervention peut aussi se situer au niveau d'individus, lorsque ce dernier éprouve une certaine difficulté à fonctionner adéquatement dans un groupe.

Les objectifs visés

La consultation sur les processus cherche à aider le système-client à mieux saisir et solutionner ses problèmes de fonctionnement. Elle veut amener les individus et les groupes à effectuer un diagnostic lucide de leurs forces et de leurs faiblesses et à opérer les changements appropriés.

L'APPROCHE TECHNO-STRUCTURALE OU SOCIO-TECHNIQUE

Nature de l'approche

L'activité de développement conduite selon cette stratégie démarre par une réflexion sur l'impact du système social, de la technologie et de l'environnement externe sur le comportement des individus et des groupes au sein de l'organisation. C'est une approche multi-dimensionnelle qui tente d'englober toutes les variables qui peuvent expliquer le comportement des individus et la performance de l'organisation. Pour regrouper cette multitude de variables et saisir leur interdépendance, on peut utiliser le schéma d'analyse qui apparaît à la page suivante.

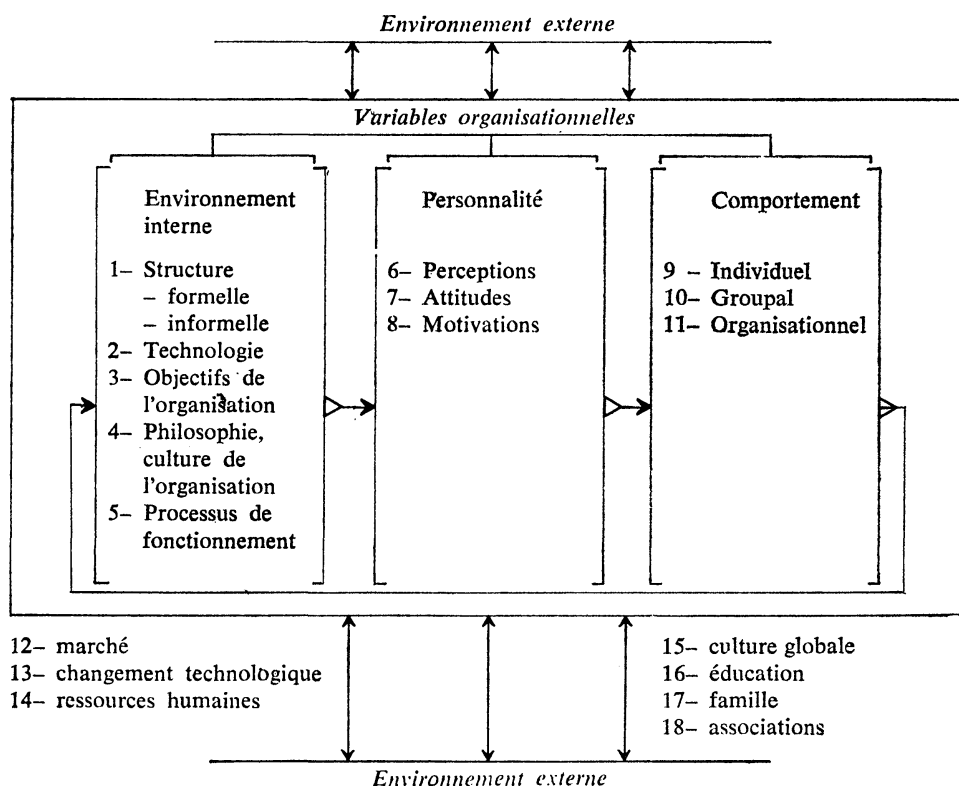
Ce diagramme est une représentation symbolique du jeu des variables qui peuvent influencer le comportement des individus et des groupes au sein des organisations dans un environnement donné. Il est construit en partant du principe de Kurt Lewin que tout comportement (c) est fonction de la personnalité (p) de l'individu et des caractéristiques de l'environnement (e) : $c = f(p \times e)$.

Dans ce modèle, le comportement des individus et des groupes apparaît, d'abord, comme variable dépendante. C'est-à-dire comme le produit du jeu combiné des facteurs reliés à la personnalité des individus et au milieu interne de l'organisation (les caractéristiques de structure, de fonctionnement et de culture). Cependant, la boucle de rétroaction indique que le comportement des individus et des groupes peut, dans un deuxième temps être considéré comme variable indépendante susceptible d'influencer

la culture, la structure et le fonctionnement de l'organisation. Ce serait le cas des comportements d'innovation et de rébellion qui font partie de la typologie de Merton dans son article « Structure sociale et anomie »⁵.

Le diagnostic des forces et des faiblesses effectué avec l'aide de ce modèle analytique essaie de couvrir le plus de variables possibles pour dégager le jeu des relations qu'elles entretiennent entre elles et saisir leur impact sur le comportement des individus et des groupes. Ce diagnostic sert de fondement à l'élaboration d'une stratégie de changement facilitant l'adaptation réciproque de la trilogie système-social, système technologique et environnement.

TABLEAU II
SYSTÈME SOCIO-TECHNIQUE ET ENVIRONNEMENT



⁵ MERTON, R., « Structure sociale et anomie », dans André Levy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Dunod, Paris, 1968, T. 2, pp. 393-421.

Par ailleurs, il est assez difficile d'accéder à une juste compréhension de la dynamique interne de l'organisation sans inclure les variables de l'environnement externe. Le modèle tient donc compte des transactions qui s'opèrent entre l'organisation et son environnement externe. Il rejoint alors la notion de système-ouvert (open system) où le principe d'un déterminisme social joue moins que dans le modèle wébérien de la bureaucratie.

Les antécédents théoriques

En général, le diagnostic s'inspire des théories de l'organisation et de la personnalité, en particulier, celles qui traitent de la motivation et de la satisfaction des individus au travail. À l'origine, la théorie des organisations envisageait l'entreprise comme un système mécanique ou bureaucratique. L'apport de Elton Mayo⁶, Homans⁷, J. March et H. Simon⁸, Athos et Coffey⁹ vient modifier cette perception en faisant ressortir la nature des rapports informels et de la micro-culture des groupes. Par la suite, les travaux de Michel Crozier¹⁰ soulignent les difficultés d'adaptation des individus à une structure bureaucratique, difficultés reliées à la résistance du facteur humain. Les travaux de Maslow¹¹, Herzberg¹² et Vroom¹³ permettent d'explicitier les variables qui influencent la motivation et la satisfaction au travail. Avec les études d'Emery et Trist¹⁴, on commence à s'intéresser aux variables technologie et environnement. L'étude de Trist sur la technologie de l'extraction du minerai de charbon souligne la supériorité d'un type d'organisation du travail sur un autre pour un même type de technologie. Dès le point de départ, la variable technologique n'apparaissait pas comme une exigence déterminante auquel le

⁶ MAYO, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Vicking Press, 1933.

⁷ HOMANS, George C., *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace and World, 1950.

⁸ MARCH, J.G. et SIMON H., *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1964.

⁹ ATHOS, A., et COFFEY, R., *Behavior Organizations : A Multidimensional View*, New Jersey, Prentice-Hall, 1968.

¹⁰ CROZIER, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.

¹¹ MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954.

¹² HERZBERG, F., *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World, 1966.

¹³ VROOM, *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964.

¹⁴ EMERY, F.E., et TRIST, E.L., « Socio-Technical Systems » in C.W. Churchman and M. Verhulst, (eds.), *Management Sciences : Models and Techniques*, vol. 2, Permagon, 1960, pp. 83-97.

système social devait s'adapter. Ce n'est qu'ultérieurement qu'on découvre l'importance des variables d'environnement et de la variable technologique.

Les niveaux d'intervention

La stratégie de changement qu'on élabore à la suite d'un diagnostic global de l'organisation en tenant compte du contexte socio-culturel et technologique peut porter sur l'une ou l'autre des variables suivantes ou sur l'ensemble des variables énumérées plus haut :

— La culture organisationnelle, plus particulièrement la philosophie de la direction et son influence sur le climat des relations humaines ;

— La structure : une revision possible du partage des responsabilités et de l'autorité ; une restructuration des tâches dans le sens d'un enrichissement vertical en se servant des théories de F. Herzberg et de Scott Myers ;

— Les groupes de travail : amélioration du fonctionnement des groupes et élaboration de mécanismes de solutions des conflits entre les groupes ;

— La technologie : l'introduction possible d'une technologie nouvelle qui vient modifier, à son tour, la nature des tâches, le système de communications, etc.

Les objectifs visés

L'approche techno-structurale vise, une meilleure harmonisation du jeu des grandes variables qui influencent le comportement des individus et des groupes de façon à créer un milieu de travail permettant la croissance des individus et la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'APPROCHE RELATIONNELLE

Nature de l'approche

L'approche relationnelle ou transactionnelle est un raffinement de la stratégie que nous venons de décrire, celle des systèmes socio-techniques. Elle accorde une grande importance à la nature de l'environnement, puisque c'est là le point de départ de toute l'activité de développement. Le diagnostic des forces et faiblesses et l'élaboration de mesures correctrices démarrent par une étude approfondie du degré de certitude et de stabilité de l'environnement technologique et économique pour arriver à saisir la nature des transactions qui ont lieu entre l'organisation et l'environnement d'une part, entre une composante de l'organisation et le segment

de l'environnement avec laquelle elle transige, d'autre part. L'approche repose sur les principes suivants :

— L'organisation est un système socio-technique dont la caractéristique principale est la morphogénie, i.e. la capacité de modifier par elle-même ses structures ;

— Il n'existe aucune façon idéale d'édifier les structures d'une organisation. Cette dernière doit se donner les structures et les modes de fonctionnement qui lui permettent de mener avec succès des échanges ou transactions avec le milieu dans lequel elle opère.

Les antécédents théoriques

La stratégie repose avant tout sur des études qu'ont effectués Lorsh and Lawrence¹⁵ auprès d'une dizaine d'entreprises de grande taille. Ces travaux leur ont permis de constater qu'une structure de type mécanique ou bureaucratique était appropriée aux exigences d'un environnement certain et stable au plan du marché du produit, de la connaissance scientifique, du temps de réaction de l'environnement. Par ailleurs, une structure de type organiciste (« task force », structure matricielle) serait plus appropriée aux exigences d'un environnement incertain, instable.

En partant du principe de la relativité des structures — adaptation aux exigences stables ou changeantes du milieu technico-économique — cette stratégie délaisse le schéma causal ou linéaire de pensée pour introduire un certain sens du relationnel dans l'analyse des organisations. C'est le même schéma de pensée qui a présidé aux études antérieures à celles de Lorsh et Lawrence, études qui portaient sur les styles d'administration et la pratique du commandement dans l'entreprise. Ces travaux nous ont révélé que l'efficacité d'un style d'administration repose sur la capacité pour un individu de déployer un style de base orienté aux relations et/ou à la tâche compatible avec les exigences des diverses situations administratives.

Les niveaux d'intervention

Cette stratégie repose sur l'hypothèse que le développement d'une organisation est confrontée à trois ordres de problèmes distincts qui constituent autant de niveaux d'intervention.

¹⁵ LORSH, J.W. et LAWRENCE, P.R., *Organization and Environment*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1969.

LORSH, J.W. et LAWRENCE, P.R., *Developing Organizations : Diagnostic and Action*, Reading, Mass., Addison Wesley, Publishing Co., 1969.

- a) l'organisation globale et les échanges qu'elle entretient avec l'environnement ;
- b) les relations entre les groupes qui composent l'organisation ;
- c) les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie.

Des rapports étroits existent entre ces trois niveaux. D'une part, les transactions que l'organisation effectue avec l'environnement permettent à celle-là de préciser ses objectifs et les contributions individuelles et collectives des individus et des groupes ou des différentes unités organisationnelles. D'autre part, ces mêmes individus et groupes formulent des attentes qui sont inspirées de l'environnement économique et socio-culturel. D'où le problème d'intégration des objectifs individuels ou de groupes aux objectifs de l'organisation, le problème de coordination des activités différenciées des individus et des unités organisationnelles.

Les objectifs visés

Selon Lorsh et Lawrence, une stratégie globale d'intervention vise à faire passer l'organisation d'un état actuel à un état recherché au plan des structures et des modes de fonctionnement. Le processus de développement organisationnel qui utilise cette approche cherche à harmoniser les structures avec les exigences de l'environnement, à assurer une plus grande compatibilité entre les objectifs de l'organisation et les buts poursuivis par les individus et les groupes au sein de l'organisation.

LA SOCIO-ANALYSE

Nature de l'approche

L'approche ou la stratégie socio-analytique élaborée par Elliot Jaques¹⁶, du Tavistock Institute, réside dans la nature même de l'aide qu'un consultant peut apporter à un système-client. Cette aide consiste à amener un ou plusieurs individus à mieux voir leurs problèmes personnels reliés à l'exercice de leurs fonctions dans une organisation. Cette aide s'accompagne d'une attitude non-interprétative de la part du consultant. Les caractéristiques de cette attitude sont les suivantes :

¹⁶ JAKES, Elliot « Social Analysis and the Glacier Project » dans *Human Relations*, London, England, vol. 17, no 4, nov. 1964, pp. 361-375.

JAKES, Elliot, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications Ltd., London, 1951.

JAKES, Elliot, « Systèmes sociaux en tant que défense contre l'anxiété », dans André Lévy, *Psychologie sociale*, textes fondamentaux (t. 2.) Dunod, Paris, 1968, pp. 546-565.

1 – Être attentif au problème en lui-même, essayer d'en découvrir la signification pour l'individu ou le groupe, essayer de faire prendre conscience de la manière dont il aborde le problème ;

2 – Surveiller l'éventail des solutions qui émergent de façon spontanée chez l'individu ou le groupe et l'aider à préciser chacune d'elles ;

3 – Dégager les principes, les croyances, les préjugés qui se cachent derrière les mots et les gestes et les communiquer en retour à l'individu ou au groupe. On reconnaît ici la notion de rétroaction non évaluative ;

4 – Renouer la discussion individuelle, en privé, lorsque cette dernière s'est détériorée, plutôt que de la faire avec des groupes dont la constitution et l'évolution prennent un caractère artificiel ;

5 – Pratiquer la discussion privée toujours dans un cadre socio-analytique.

Cette stratégie requiert donc qu'un individu ou un groupe dans une entreprise demande l'aide d'un analyste lorsqu'ils sont confrontés avec un problème qui concerne à la fois leur efficacité personnelle et celle de l'organisation qui les emploie. Dans ce cas, l'analyste doit garder une complète indépendance à l'endroit de l'organisation. Il ne doit pas s'impliquer dans les problèmes qui lui sont confiés.

La socio-analyse ne se préoccupe donc pas des problèmes personnels pathologiques des individus, mais plutôt des problèmes reliés à l'exercice de leurs fonctions. Pour garder une certaine indépendance vis-à-vis de l'organisation, le consultant doit laisser au système-client la décision du démarrage et de l'interruption du processus de consultation.

Ce processus comprend, *grosso modo*, les phases suivantes :

— Préparation : Etablissement d'un contact initial. Reconstitution de l'historique, de la structure et du fonctionnement actuel de l'entreprise où travaillent les individus qui ont fait appel à l'aide d'un consultant ;

— Utilisation extensive des discussions de groupes, dans le but d'associer au processus le plus grand nombre possible d'individus et de recueillir l'information sur la nature des problèmes à résoudre et définir la fréquence et le contenu des réunions subséquentes ;

— Discussions individuelles d'exploration : cette phase oriente le socio-analyste dans l'analyse des problèmes rencontrés par les individus dans l'exercice de leur rôle ;

— Discussions individuelles et de groupes en utilisant un cadre conceptuel ou une théorie de l'organisation qui permet de cerner la situation actuelle, de découvrir la situation recherchée, et de préciser les étapes à parcourir pour l'atteindre.

Les antécédents théoriques

La théorie psycho-analytique freudienne et les travaux de Mélanie Klein ¹⁷ sont largement utilisés pour aborder la compréhension des phénomènes socio-affectifs qui accompagnent l'exercice d'une fonction dans une organisation. Par ailleurs, l'attitude et la démarche du conseiller s'inspirent des travaux et des interventions psycho-cliniques d'orientation rogerienne. Dans ce cas, on peut difficilement parler d'antécédents puisque Rogers élaborait au même moment ses thèses sur l'orientation et la technique non-directive en clinique.

Niveaux d'intervention

Si l'approche se situe d'abord au niveau des individus, on débouche vite sur des problèmes qui concernent les groupes et toute l'organisation, puisqu'il apparaît impossible d'accéder à une compréhension des problèmes individuels de fonctionnement sans remettre en cause la situation et le fonctionnement même de l'organisation.

Les objectifs visés

Cette stratégie cherche à étudier les forces psychologiques et sociales qui affectent la performance des individus et des groupes au sein d'une organisation en vue de dégager les voies d'une meilleure adaptation. À l'échelle organisationnelle, elle vise à aider l'organisation à mieux saisir la situation existante, à découvrir la situation recherchée et à motiver les gens dans la poursuite de cette situation.

L'ORIENTATION NON-DIRECTIVE ¹⁸

Nature de l'approche

Cette stratégie s'apparente à celle de la socio-analyse que nous venons de décrire. Cependant, elle est mieux formulée en ce sens qu'elle tente de cerner la nature de la relation d'aide qui s'engage et évolue entre l'agent de changement et le système-client. À ce titre, elle peut s'allier avec l'une ou l'autre des stratégies précédentes.

Nous tenterons de décrire ici cette stratégie dans sa formulation initiale.

¹⁷ KLEIN, M., *Contributions to Psycho-Analysis*, London, Tavistock, 1948.

¹⁸ Une stratégie élaborée par Georges Lapassade, la socianalyse, s'apparente à celle de Rogers au plan de la non-directivité, mais elle en diffère passablement au plan des techniques utilisées et des objectifs visés. À ce sujet, voir l'ouvrage de Georges Lapassade qui relate l'intervention psycho-sociologique menée à l'UQAM : *L'arpenteur*, une intervention psycho-sociologique, Paris, Éditions de l'Épi, 1971.

La non-directivité reçoit autant de définitions que les usages qu'on en fait en psychothérapie, en psychologie sociale et en pédagogie. En général, on la définit comme une orientation et un ensemble de techniques qui caractérisent l'aide qu'un agent de changement entend fournir à un système-client dans la recherche d'une valorisation de ce dernier ou une meilleure adaptation à son entourage. L'aide que l'agent de changement entend fournir (et c'est là l'objet de l'intervention) est axé sur les problèmes humains, en particulier, les problèmes de communications au sein des groupes et des organisations. Au cours de ses premières interventions psycho-sociologiques, Max Pagès¹⁹ centre son attention sur les phénomènes d'auto-régulation au sein des groupes et entre les groupes interdépendants au sein d'une entreprise. Il envisage l'entreprise comme une « totalité dynamique » et fait l'hypothèse « qu'à l'intérieur de cet ensemble se manifestent des phénomènes de régulation, définis comme des communications tendant à la réduction des tensions liées à des perceptions divergentes ou incompatibles de divers aspects du système, et aussi des phénomènes de censure tendant à la suppression des communications régulatrices »²⁰.

L'approche non-directive prend un caractère différent selon qu'on utilise ou pas un cadre de référence préalable et selon les différentes phases d'une activité de développement organisationnel. Pour reprendre la distinction de Max Pagès, elle peut être « structurante » ou « informante ». Dans le premier cas, l'agent de changement propose (et même impose) un cadre de référence qu'il privilégie dans l'analyse organisationnelle et qui sert, par la suite, au système-client pour l'aider à formuler les alternatives de changement qui se présentent. Dans le deuxième cas, la non-directivité, cette fois informante, consiste en une reformulation par l'agent de changement des problèmes déjà identifiés et étudiés par le système-client. D'une façon générale, la non-directivité de nature « informante » consiste à refléter d'une façon sélective et significative pour le système-client des problèmes qui ont cours dans son milieu. Max Pagès, au cours de son intervention à Printemps-Prisunic se situait plutôt dans cette optique.

Les antécédents théoriques

L'intervention sur les organisations axée sur les problèmes de réduction des tensions au sein des groupes, d'auto-régulation et de censure

¹⁹ PAGÈS, Max, « Une intervention psycho-sociologique sur les structures et les communications », Paris, *Sociologie du Travail*, vol. 3, no 1, 1961, pp. 53-76.

²⁰ PAGÈS, Max, « L'intervention psycho-sociologique : aspects théoriques et méthodologiques », dans Hierche, H., *Les techniques modernes de gestion des entreprises*, Paris, Dunod, 1962, pp. 203-218.

s'inspire largement des travaux de Lewin²¹ sur les équilibres quasi-stationnaires et le jeu des forces qui peuvent favoriser ou freiner l'implantation des changements. Le non-directivisme qui caractérise la relation d'aide est emprunté comme nous l'avons mentionné aux thèses de Carl Rogers²².

Les niveaux d'intervention

L'approche non-directive s'applique surtout au niveau des groupes. Cependant, puisque les groupes interagissent au sein des organisations sociales, on est amené à remettre en cause les structures et les modes de fonctionnement de ces dernières.

Les objectifs visés

D'une manière assez explicite, cette stratégie vise à élucider les problèmes de communications au sein des groupes et des organisations. La clarification de ces problèmes accroît dans le groupe et dans les organisations la capacité de prendre des décisions, de solutionner des conflits et partant, d'améliorer le fonctionnement des groupes et des institutions. D'une manière implicite, elle favorise la croissance personnelle des individus en instaurant un climat de relations interpersonnelles authentiques.

CONCLUSION

Pour des fins d'analyse, nous avons établi une classification des stratégies particulières qui peuvent être utilisées au cours d'une intervention globale planifiée ou non sur les organisations. Nous en avons retenu six, en prenant comme critères de différenciation, la nature même de la stratégie, les antécédents théoriques ou les écoles de pensée qui ont contribué à cristalliser chacune d'entre elles. Il existe d'autres typologies. Citons, par exemple, celle de Warren Bennis²³ qui retient les catégories suivantes : socio-thérapeutique, organique et « developmental » ; celle de H.S. Leavitt :²⁴

²¹ LEWIN, K., « Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method, and Reality Social Science, Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, London, England, vol. 1, no 1, juin 1947, pp. 5-42.

²² Voir sur ce point l'article de J.C. FILLOUX, « Carl Rogers, Le non-directivisme et les relations humaines », *Bulletin de Psychologie*, Paris, vol. 16, no 2, 1963, pp. 321-325.

²³ BENNIS, Warren G., « A New Role for the Behavioral Sciences », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., vol. 8, no 2, 1963, pp. 125-165.

²⁴ LEAVITT, H.J., « Applied Organization Change in Industry : Structural, Technological and Human Approaches », in *New Perspectives in Organization Research*, New York, John Wiley Inc., 1964.

- a) changement centré sur les structures ;
- b) changement centré sur la technologie ;
- c) changement centré sur les personnes.

La classification que nous avons adoptée permet de mieux saisir les similitudes et les différences entre les diverses stratégies et de mieux regrouper les auteurs et les praticiens qui ont tenté de les expliciter.

Pour dégager brièvement ces similitudes et ces différences, soulignons que chacune d'elles visent à accroître l'efficacité et la santé des organisations en cherchant à y instaurer une plus grande capacité de solutionner des problèmes de fonctionnement et de s'adapter aux exigences d'un environnement plus ou moins changeant.

Au plan des objectifs spécifiques, on retrouve aussi des similitudes et des différences. Les approches recherche-action, consultation sur les processus, socio-analyse et non-directivité s'intéressent surtout aux phénomènes d'interaction sociale entre les individus et les groupes en cherchant à modifier le climat des rapports sociaux et les comportements qui en découlent. Les approches techno-structurale et relationnelle se centrent surtout sur les phénomènes de structure en cherchant une meilleure adéquité des structures aux exigences de l'environnement. Ces différences se répercutent au plan du niveau de l'intervention psycho-sociologique : les quatre premières stratégies entendent mener une action au niveau des individus et des groupes, alors que les deux dernières apparaissent comme un effort délibéré de changement à l'échelle de l'organisation.

Au plan des antécédents théoriques, les stratégies recherche-action et consultation sur les processus utilisent largement les travaux de la psychologie sociale traitant de la structure et du fonctionnement des groupes ; de la motivation, du leadership et des communications dans une situation de travail. La socio-analyse et l'orientation non-directive font une utilisation plus prononcée des théories psychoanalytiques surtout celle de Rogers.

Au plan du déroulement de l'intervention, toutes les stratégies suivent le processus de la recherche action, i.e. qu'ils incorporent un diagnostic, prévoient des réunions de « feedback » et cherchent à dégager des actions à prendre ou des avenues de changement. Cependant, on peut signaler des différences marquées dans la nature de la relation d'aide qui s'établit entre le système-client et l'agent de changement au cours de l'intervention. De fait, la relation d'aide comporte des degrés différents de non-directivité qui font qu'une intervention peut prendre le caractère d'un effort « délibéré », planifié de changement et qu'une autre peut se faire au rythme

d'évolution propre à chaque organisation. Dans le premier cas, l'agent de changement fonctionne avec un cadre d'analyse et un calendrier de travail qui précise le commencement et le terme du changement, de même que les concepts et les modèles qui seront utilisés au cours des étapes de l'intervention. Dans le deuxième cas, au lieu d'importer un cadre analytique, on le construit sur place en des termes plus accessibles à ceux qui sont impliqués dans le processus de développement.

Pour le moment, il nous est difficile de pousser plus avant l'analyse des similitudes et des différences entre les différentes stratégies particulières de développement des organisations. Il faut plutôt poursuivre la recherche dans le domaine de l'évaluation des diverses expériences de développement organisationnel en cours et d'autres qui sont terminées pour connaître avec plus de précision les forces et les faiblesses de chaque stratégie utilisée dans une effort systématique de changement au sein des organisations.

Organization Development Strategies

Organization development can be looked upon as a global strategy which tends to improve the problem-solving capacity of an organization and its ability to cope with changes in its environment. It is global in the sense that it takes the entire organization as a target of intervention. However, any organization development activity will rely on a particular strategy using a framework that draws heavily from the behavioral sciences. This paper intends to analyse and compare six particular approaches on four different grounds: the nature and the theoretical background of each strategy, the level of intervention and the goals each tries to achieve. The strategies will be reviewed and compared in the following order: action-research; process consultation; socio-technical systems; transactional approach; social-analysis; non-directive orientation.

ACTION-RESEARCH

Is a term carried by Kurt Lewin in an effort to incorporate research work into action. The idea was to study group processes by participating in the life and the evolution of the group. Lewin realized that individual attitudes and behavior can be changed if the attitudes and norms of groups are changed. Action-research made explicit the main phases of any change process: diagnostic-feedback-commitment to action. This approach follows the stream of thought elaborated by the gestalt theorists and the hegelian concept of social evolution. It is particularly used at the group level. Since groups interact with other groups in large organizations, sooner or later, the structure and the inner working of an organization are put to question. Applied to an organization development activity, action-research will help to identify the forces that hamper or facilitate any change process.

PROCESS CONSULTATION

Is a particular strategy developed by Edgar Schein. It bears upon the organization processes: decision-making, communications, leadership, conflict resolution, etc... The change-agent and the client-system engage in a set of activities which

helps the latter to have a better understanding of the processes at work in its own organization. The fundamental idea is « to help the client to help himself ». The phases of the intervention are spelled out in a way that the beginning and the end of the change process may be visualized by the client-system. This approach makes use of the studies in social psychology dealing with leadership styles, communication openness, and conflict resolution methods. The organization development activity is conducted on an organization-wide scale while the effort bears on culture and processes. By helping the client to find better ways of solving problems, the strategy will in the long run tend to change the work climate of the entire organization.

THE TECHNO-STRUCTURAL APPROACH

Takes into account all the major organizational and environmental variables that can explain the behavior of individuals and groups with the organization as well as the overall performance of the latter in its transaction with the environment. The major part of the organization development intervention consists of a thorough diagnostic of the strengths and weaknesses of an entire organization. The results of the diagnostic are fed back to the management at all level in order to devise and implement a change program. The theoretical framework used in this planned effort comes from organization theories and related works which underline the impact of technology and environment on the performance of an organization. The intervention is conducted at many levels : organizational culture, structure, work groups and technology used. The objective sought is a better harmonization of the technology and the environment with the variables that characterizes the social system of a going concern.

THE TRANSACTIONAL APPROACH

This strategy is a refinement of the previous one. It has been developed by Lorsh and Lawrence. The diagnostic will begin with a study of the degree of certainty and stability in the environment, the market for the product or the service being the most important variable. Once the environment is known to the people in the organization, the structure is questioned to find whether it is adequate or not to support the kind of transactions the organization entertains with its environment. The framework used in this planned effort has been elaborated by the authors in their book *Organization and Environment*. Lorsh and Lawrence would leave aside a cause-effect stream of thinking to resort to a circular process which yields a better picture of the interdependancies between segments of the organization and relevant parts of the environment. The intervention would be conducted at the level of the entire organization and its environment in order to achieve a better adequation of the structures to the requirements of a changing or stable environment.

SOCIAL-ANALYSIS

This particular approach has been developed by Elliot Jaques in his consulting work at the Glacier Metal Company. The main ingredient that differentiates this strategy from the previous ones is the type of helping relationship that evolves between the consultant and the organization in the course of the intervention. The consultant would take a non-interpretative attitude and would maintain an independent role vis-à-vis his client. In helping the client to have a better awareness

of his problem, the consultant would provide a non-evaluative feedback so that the client discovers by himself what is meaningful to him. A better assessment of problems and their meaning will be conducive to more adequate solutions. The client is put into a position to learn by himself to cope with the problems he faces in assuming his management responsibilities. « In essence, social-analysis requires that an individual or individuals in an organization, with a problem concerning the working of the organization, should seek the help of an analyst in sorting out the nature of the problem. The analyst is independent in the sense that he is not embroiled in the organization and its problem; he is from outside. He offers analytical help, rather than pushing for a particular course of action » (Elliot Jaques, « Social-analysis and the Glacier Project », *Human Relations*, vol. 17, 1964, p. 364). Elliot Jaques conducted his main intervention at the Glacier Metal with a background and an experience in the field of psycho-analysis. This was an « unplanned » effort which used the knowledge and methods of clinical psychology. The purpose was to improve the working of the organization while helping people to deal with the socio-affective dimension that enters in the analysis and solution of problems pertaining to the performance of a task.

THE NON-DIRECTIVE ORIENTATION

The non-directive orientation do not differ very much from the social-analysis. Again, this is an « unplanned » effort to bring about change in organizations. It has been developed by Max Pagès and his colleagues. The intervention is centered on self-regulation phenomena within groups and organizations. In other words, communications among members of groups may be hampered by the various perceptions, attitudes and motivations of the members and by group norms. These phenomena must be assessed in order to increase openness and trust. The help the change-agent can provide consists of mirroring in a selective manner what is meaningful for the group or the organization. Max Pagès, in working with groups, uses a conceptual scheme drawn from the Lewin's theory of quasi-stationary equilibria. Max Pagès is also familiar with the Rogerian approach in the field of clinical psychology and education. This non-directive strategy tends to improve communications within groups and organizations, to help people to solve interpersonal conflicts, and to bring changes in the culture and the work climate of the organization.

It seems obvious that all effort of bringing change within organization seeks to increase its efficiency and health. The end-result is about the same; however, some strategies seek to introduce new values in the dealing with human resources, other seek to increase the capacity for an organization to cope with changes in the environment. Differences appear among these particular strategies to the extent that a structured analytical framework is used at the beginning and in the course of each intervention. The action-research, the social-analysis, and the non-directive orientation will draw its conceptual scheme and learning material from the experience itself. Process-consultation, techno-structural and transactional strategies will tend to import learning instruments and material from the outside. Consequently, the degree of « directivity » will differ according to the structuring of the intervention process. More research has to be done on the characteristics of the helping relationships and the evaluation of ongoing experiences in order to assess properly the similarities and differences among various strategies of organization development.

*Un document fort important versé
au dossier de l'histoire du syndicalisme au Québec*

Cinquante ans
d'action ouvrière

LES MÉMOIRES D'ALFRED CHARPENTIER

présenté par Gérard DION

Alfred Charpentier a été mêlé de très près aux événements qui ont entouré la fondation de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, en 1921, et à la vie de cette centrale pendant ses vingt-cinq premières années, période héroïque de l'implantation de cet organisme dans le milieu québécois et canadien.

En plus d'une image du milieu et des courants de pensée de l'époque, on verra dans ces « mémoires » les difficultés rencontrées par la C.T.C.C. pour conserver une cohésion interne, en dépit des petites et mesquineries des personnes les mieux intentionnées et des régionalismes propres au Québec. On verra comment la confessionalité syndicale, qui paraissait à l'extérieur comme un trait caractéristique essentiel de la C.T.C.C., n'a jamais rallié tous les prêtres qui s'occupaient d'action sociale, pas plus que les militants syndicaux. On constatera que la première manifestation du militantisme syndical qui a contribué à placer la C.T.C.C. au rang d'une authentique centrale vouée à la défense des intérêts des travailleurs n'est pas la grève de l'amiante de 1949, si célèbre fût-elle, mais bien celle du textile de 1937 dont l'auteur raconte toutes les péripéties. On observera encore comment, malgré les rivalités syndicales, les dirigeants de centrales opposées se sont souvent concertés et ont même créé de nombreux cartels pour faire face à des situations périlleuses communes. On verra enfin comment la personnalité des individus en cause dans le monde syndical, patronal, politique et religieux, a influé sur le cours des événements et comment, avec le temps et dans les situations différentes, ces mêmes individus ont pu évoluer.

4 1/4 x 8 1/2, 556 pages, \$7.00.

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
C.P. 2447 — QUÉBEC 2